

Pawłowski: Mam 11 tysięcy pomników - absolwentów WSB

Kategoria: Rozmowy Sądectanina 23-05-2012,

Załatwiła nas konkurencja zagraniczna. Nagle moją szkołę w 2004 roku wrzucono na środek rynku międzynarodowego, bez przygotowania i bez wsparcia naszego rządu. Po wejściu Polski do UE studenci dostali szeroką ofertę tanich lub wręcz darmowych studiów na Zachodzie, nie mogliśmy wygrać. Nie było szans - mówi w rozmowie z portalem Krzysztof Pawłowski, twórca i rektor Wyższej Szkoły Biznesu - National-Louis University w Nowym Sączu.



W tym roku obchodzi 20-lecie WSB-NLU. W piątek odbędzie się uroczysta sesja Rady Miasta Nowego Sącza, podczas której szkoła otrzyma Tarczę herbową zasłużonego dla Nowego Sącza. Ale szkoła przeżywa kryzys - Krzysztof Pawłowski ratując ją sprzedał inwestorowi swoje udziały, rektorem będzie do sierpnia, później przez pięć lat honorowym i twarzą uczelni. W rozmowie z naszym portalem analizuje drogę do sukcesu uczelni i powody „dołka”, w jaki wpadła.

Wspomina trudne początki. Pięć lat krążył po prośbie, żeby szkoła przetrwała, przedstawiając się jako największy żebrak Rzeczypospolitej. Pieniądze z czesnego zaczęły pokrywać wszystkie koszty funkcjonowania szkoły dopiero w szóstym roku. Z elitarnej stała się więc bardziej masowa.

- Ale szkoła autentycznie była coraz lepsza. Mieliśmy poczucie pewnej pychy. Osiągnęliśmy gigantyczny sukces i chcieliśmy go wzmocnić. Największe inwestycje w jakość szkoły zrobiliśmy po 2000 roku, a od 2005 spadała liczba kandydatów na studia - mówi Pawłowski.

Szukając pomocy w obecnym kryzysie, odbijał się od drzwi wielu sądeckich przedsiębiorców, aż w końcu postanowił poszukać inwestora. Wybrał, jak mówi, lepszą z dwóch ofert i był to dla niego moment wielkiego szczęścia. *- Jak ktoś mówi, że mi tu pomnik postawią, to odpowiadam, że mam już 11 tysięcy pomników, jest nim każdy mój absolwent. Część może jeszcze nie być zadowolona, ale mam setki przykładów ludzi, na których los wpłynęłam w sposób istotny. I to jest gigantyczna satysfakcja. Warto było - podkreśla Pawłowski, który, wbrew obiegowej opinii, nie wydaje się smutny. Ma nowe plany i wiąże duże nadzieje z projektem Miasteczka Multimedialnego: - Wydział Informatyki jest naprawdę dobry. Kadra to jest ekstraklasa. Jeżeli uda się ich utrzymać i związać z Miasteczkiem, to sukces musi przyjść.*

Kiedy sprzedał pan swoje udziały w WSB-NLU, „Newsweek” napisał: „Koniec marzeń o sądeckim Harvardzie”. Wierzy Pan, że on jest jeszcze tutaj możliwy?

- Jest za wcześnie na dojrzałą analizę, ale mam wrażenie, że koniec marzeń o „Harvardzie”, gdybym nie był emocjonalnie związany ze szkołą, powinien przyjść dużo szybciej, kiedy już zrozumiałem, że państwo polskie ma gdzieś nasze wysiłki. Nie tylko moje, ale iluś ludzi, którzy tworzyli szkoły niepubliczne nie z pobudek finansowych, nie dla pomnożenia swojego majątku, tylko dla celów misyjnych. Wśród 300 szkół niepublicznych w Polsce jest takich co najmniej 20, a nawet więcej. Oferują jakość przynajmniej porównywalną z dobrymi uczelniami publicznymi. Państwo polskie powinno wesprzeć te szkoły, żeby wymusić konkurencję i zmusić uczelnie publiczne do lepszej pracy. Jeżeli nie zainwestuje się w edukację, nie będzie rozwoju naukowego, wzrostu innowacyjności i nie będzie rozwoju państwa. Najważniejsze jest wykształcenie i zatrzymanie najzdolniejszych ludzi w kraju, a oni od nas uciekają.

Zbudowanie na świecie, nie tylko w Stanach Zjednoczonych, uczelni klasy Harvardu, to są setki milionów dolarów. I to zwykle się tak odbywa, że jakiś miliarder ją funduje. W Stanach jest cudowna tradycja, że bogaci ludzie rzadko zostawiają cały majątek swoim dzieciom. Dużą część przeznaczają dla społeczeństwa, dofinansowują muzea, fundują biblioteki czy szkoły, które później są ich imienia.

Czyli WSB będzie imienia Krzysztofa Pawłowskiego?

- Nie będzie, ja nie jestem milionerem, nic tu nie zostawię (śmiech).

Ale pan ją stworzył.

- To już nieistotne. Ważne, że jest. Jak ktoś mówi, że mi tu pomnik postawią, to odpowiadam, że mam już 11 tysięcy pomników, jest nim każdy mój absolwent. Część może jeszcze nie być zadowolona, ale mam setki przykładów ludzi, na których los wpłynął w sposób istotny. I to jest gigantyczna satysfakcja. Zwykle tak było, że w czasach największego zmęczenia, nasycenia kłopotami, przychodził cudowny list, mail, albo ktoś zadzwonił i po tym sobie mówiłem: warto było. Dla tej jednej osoby, której życie człowiek zmienił.

Dlaczego Pan w Nowym Sączu zbudował akurat szkołę wyższą?

- Śmieję się, że to był moment iluminacji. W 1989 roku wygrałem wybory do Senatu i wytypowano mnie na study visit do Niemiec, przygotowywane przez Fundację Adenauera dla członków Obywatelskiego Klubu Parlamentarnego. Przez parę dni wizytowaliśmy dziesiątki instytucji i wśród nich pokazano nam prywatną szkołę biznesu w Vallendar. Nigdy nie pracowałem na uniwersytecie i w tej szkole rzeczywiście przeżyłem jakąś iluminację. Szkoła była niewielka, limitowane sto miejsc. Okazało się, że aplikuje do niej ponad tysiąc osób na jedno miejsce. A była droga, 12 tysięcy marek, czyli koło 6 tysięcy dolarów czesnego. Wtedy moja ostatnia płaca, człowieka z doktoratem i osiągnięciami, wynosiła 27 dolarów na miesiąc. Poprosiłem o spotkanie ze studentami. Chciałem wiedzieć, dlaczego płacą tak kolosalne pieniądze, choć tuż obok są państwowe uniwersytety, które były wówczas w Niemczech

darmowe. Byłem przekonany, że spotkam grupę kujonów, a zobaczyłem roześmianą, kolorową młodzież. Któryś z nich mi odpowiedział: „Panie senatorze, po tej szkole to nie my szukamy pracy, tylko my wybieramy miejsca pracy”. I wtedy sobie powiedziałem, że zrobię taką szkołę w Nowym Sączu. Przyjechałem opętany tą myślą. To był wrzesień 1989 roku, a w 1991 roku wystartowała nasza szkoła, jeszcze jako pomaturalna, bez uprawnień wyższej. W ciągu następnych dwóch miesięcy dogadałem się z Amerykanami, bo wiedziałem, że sami sobie nie poradzimy.

Żeby wydawać dyplom, który ma swoją wagę?

- Zdałem sobie sprawę, że jestem w pułapce. Wydawało mi się, że gdy puszczę informację, że taka szkoła prywatna powstaje, to się zgłoszą dziesiątki profesorów, którzy mają genialne pomysły, tylko w ramach starych struktur komunistycznych nie byli w stanie ich realizować. I okazało się, że szuflady są puste. Że te dziesiątki nie przyjdą, ani nawet nie pojedynczo. Że trzeba walczyć o każdego profesora, żeby zechciał tu przyjechać.

Wiedziałem, że jak będę robił szkołę sam z grupą przyjaciół, a prawie wszyscy to byli amatorzy, to zrobimy co najwyżej Akademię Ekonomiczną bis, tylko gorszą. Że trzeba wyjść poza Polskę. Wtedy było oczywiste, że trzeba szukać partnera w Stanach Zjednoczonych, bo tam jest najlepszy system szkolnictwa, szczególnie biznesowy. Zaangażowałem w poszukiwania konsuli handlowych w Chicago, a w końcu Żyd amerykański, który chciał tu robić biznesy z telekomunikacji, jakoś dotarł do mnie i mi powiedział, że National-Louis University szuka kontaktu w Polsce. 8 maja 1992 roku podpisaliśmy umowę. Dokładnie w czasie obchodów 700-lecia Nowego Sącza.

Udało się stworzyć małą uczelnię, ekskluzywną, która dawała amerykański dyplom, chodzili do niej uzdolnieni i dzieci z bogatszych rodzin...

- Nie zawsze. Trzymaliśmy chesne na relatywnie niskim poziomie, chcąc udostępnić szkołę nie tylko dla dzieci bardzo bogatych. Skład społeczny mieliśmy lepszy, niż uczelnie publiczne. Ze wsi czy małych miasteczek była jedna trzecia ogółu studentów. A gdyby patrzeć na skład socjalny na studiach stacjonarnych, to w najlepszych latach jedna trzecia to były dzieci szeroko rozumiane VIP-owskie. Jedna trzecia to byli młodzi stażem przedsiębiorcy. Rodzice, którzy zakładali firmy, wysyłali dziecko na studia, żeby miał kto przejąć biznes. Mam tu dwa wielkie chleby, które ojcowie przywieźli na obronę prac swych synów, żeby podziękować, bo syn zrobił taką strategię rozwoju piekarni, że ją szybko wyciągnął w górę. No i ostatnia jedna trzecia studentów to były dzieci ze sfer, gdzie nie ma pieniędzy: rodzin urzędniczych,



nauczycielskich, wręcz dzieci bezrobotnych, więc można było podejrzewać, że pracują w „szarej strefie” lub za granicą. Zatem to nie były elity. I często właśnie z tej najbiedniejszej grupy wywodzili się najbardziej zmotywowani studenci. Bardzo szybko stawali się liderami.

Ale czy późniejsze umasowienie szkoły nie zdevaluowało jej?

- Oczywiście tak. Kiedy w pierwszych rocznikach było na roku sto osób, a w sumie szkoła miała 500 studentów, to człowiek znał praktycznie każdego. Potem było przejście do tej skali masowej. Ale dopiero w szóstym roku przekroczyliśmy break even point - punkt przełamania biznesu. Czyli moment, kiedy suma pieniędzy z czesnego pokrywa wszystkie koszty funkcjonowania szkoły.

Dopiero czy już w szóstym roku?

- Dopiero. Pięć lat się śmiałem, ale to był gorzki śmiech, przedstawiając się jako największy żebrak Rzeczypospolitej. Bo chodziłem po prośbie, żeby szkoła przetrwała. Dlaczego tak było? Bo utrzymywałem bardzo niskie czesne. Nietypowe było też to, że najpierw zaczęliśmy studia stacjonarne, które z punktu widzenia finansowego są nieefektywne. Bo pieniądze, które można później przeznaczać na zakupy i inwestycje, robi się na studiach zaocznych. Przyjmuje się duże grupy, nie robi się ćwiczeń albo mało i wtedy zysk z tego programu jest wyraźnie większy.

Czyli zysk finansowy odbył się kosztem wartości uczelni, jej dyplomu?

- Tak, ale było tak ogromne zainteresowanie studiami, a z drugiej strony brak pieniędzy na inwestycje, że nigdy nie myślałem, żeby zamknąć szkołę na tej setce studentów, jak w Vallendar. Szybko przestałem marzyć o zrobieniu tak elitarniej szkoły. Ale nawet na początku XXI wieku, gdzieś do 2005 roku, nie mieliśmy żadnych problemów z zatrudnieniem naszych absolwentów. Czyli nawet wtedy, gdy szkoła już była masowa. Pierwszych studentów było 64, w najlepszym okresie przyjęliśmy na studia stacjonarne ponad 600 osób. Wtedy się zatkaliśmy, system przestał być drożny, musieliśmy trochę pozmieniać.

Byliśmy niestandardową szkołą, ale dzięki temu osiągnęliśmy sukces. Od początku naciskałem na profesjonalne kształcenie językowe. Byliśmy jedyną szkołą w Polsce, która oferowała dwa programy w gruncie rzeczy: obok studiów biznesowych także bardzo rozpasany program nauki języka angielskiego. W czasie drugiego roku studenci nam zastrajkowali, bo nie byli w stanie wytrzymać tego fizycznie. W ciągu tygodnia było 20 godzin samego języka angielskiego. Rzeczywiście trzeba było trochę to zredukować, ale dzięki temu pierwsze roczniki wychodziły takie, jak Becia. Wozilem ich wtedy sam na rozmowy kwalifikacyjne do Warszawy. Becię do firmy handlowej. Siedziało trzech dyrektorów od różnych rynków, jeden rozmawiał z nią po angielsku, drugi po niemiecku, a trzeci po rosyjsku. A ta mała dziewczyna ze Śląska płynnie przechodziło z jednego języka na drugi i trzeci. Byłem zachwycony moim dzieckiem.

Ile teraz się przyjmuje osób na rok?

- Na studia stacjonarne bardzo niedużo, 178 osób na cztery kierunki przyjęliśmy w październiku 2011 roku. Ta zapaść jest związana nawet nie z demografią, ale innymi rzeczami. I to też gorzko śmieszne. Myśmy największe inwestycje w jakość szkoły zrobili po 2000 roku, a od 2005 spadała liczba kandydatów na studia. Szkoła autentycznie była coraz

lepszą, bo i pracownicy dojrzewali, robili doktoraty. Mieliśmy poczucie pewnej pychy. Osiągnęliśmy gigantyczny sukces i chcieliśmy go wzmocnić. Nigdy nie było trzymania pieniędzy, a liczba kandydatów malała. Ki diabeł?! Ze dwa lata mnie męczyło, zanim zrozumiałem. I jak zrozumiałem, to mi się i śmiać, i płakać chciało. Otóż od 2004 roku, od momentu wejścia Polski do Unii Europejskiej, każdy polski student wyjeżdżający na studia, szczególnie do Wielkiej Brytanii, płaci za nie tyle co Anglik, Szkot czy Walijczyk. Wtedy studia były praktycznie bezpłatne, bo za semestr się płaciło 500 funtów. A przed wejściem do UE opłata wynosiła 7-8 tysięcy funtów, jak płacili Hindusi, Chińczycy czy inni obcokrajowcy.

Studenci wyjechali na Zachód?

- Dokładnie. Mnie załatwiła konkurencja zagraniczna. W Niemczech wtedy były jeszcze studia „za grosze”, w Danii za darmo, w Szwecji prawie za darmo - cała Unia była dla naszych studentów dostępna. Ci energiczni wcześniej wybierali moją szkołę, bo alternatywą było zapłacenie mitycznych pieniędzy na Zachodzie. Teraz dostali ofertę tak szeroką, że nie mogliśmy wygrać. Nagle moją szkołę w 2004 roku wrzucono na środek rynku międzynarodowego, bez przygotowania i bez wsparcia naszego rządu. Nie było żadnych szans. Nasze czesne w relacji do tamtych szkół wtedy się okazało drogie, bo ścieżka angielska to było 10 tysięcy złotych rocznie. Musiało być tyle, po prostu nie da się kształcić dobrze za 2 czy 3 tysiące, to jest zawracanie głowy.

A skąd mój gorzki śmiech? Bo ja byłem w 1991 roku pierwszym przewodniczącym Nadzwyczajnej Komisji Senatu do spraw Integracji Europejskiej, więc można powiedzieć, że sam uruchamiałem ten proces, który nas zaczął niszczyć.

Kiedy przyszedł obecny kryzys nie szukał Pan wsparcia sądeckich przedsiębiorców? Może zainwestują w szkołę, która wypromowała Sądeczynę?

- Troszkę za późno dowiedziałem się o stopniu zagrożenia, bo chciano mi oszczędzić kłopotów, a zamiast tego mi ich dołożono. W 2008 roku, kiedy było już wiadomo że jest źle i trzeba było pożyczyć parę milionów, to zrobiłem rundę po przedsiębiorcach. Nawet nie myślałem o darowiźnie, tylko o pożyczce. Potem wściekły na efekty powiedziałem sobie, że napiszę o tym i zostawię córce, żeby opublikowała, jak odejdzie moje pokolenie. Ale już mi wywiało te emocje z głowy. Nic nie napiszę i nie chcę na ten temat rozmawiać.

Ale wynika z Pana słów, że wsparcia nie było. Nikt nie był zainteresowany?

- Rozmawianie o tym Sądeczynie będzie źle służyło, a dla mnie najważniejsze, żeby nie szkodzić Sączowi. Jak ktoś sobie pieniądze wypracował, to ma prawo nimi dysponować i nie można mieć do niego pretensji, że nie dał. Raczej mówmy o tych, którzy nieoczekiwanie wtedy pomogli, jak na przykład Zbyszek Konieczek, którego prawie nie znałem. W najtrudniejszym momencie pożyczyci nam ze Zbigniewem Jakubasem dwa miliony złotych. To była „chwilówka”, zabezpieczona na majątku, miała być na pół roku ale sprzedaliśmy akademik i oddaliśmy te pieniądze po dwóch miesiącach.



Podobno niektórzy przedsiębiorcy mieli pretensje, że ich Pan nie wymieniał jako tych, którzy szkołę wsparli, tylko Konieczka.

- No bo pieniądze realne w okresie kryzysu wyłożył wtedy tylko Konieczek, natomiast wcześniej oczywiście że pomagali, studentom czy szkole. Na przykład w pierwszych latach, najtrudniejszych, ogromne wsparcie dał nam Kaziu Pazgan. Wręcz szkoły mogłoby nie być bez tego. Potrafił pomóc w różny sposób.

Ale realnych pieniędzy w tym kryzysie nie było. Stąd się wziął Robert Gmaj i konsorcjum, które przejęło szkołę?

- Najpierw poznałem syna Roberta, który był w gabinecie politycznym minister

szkolnictwa wyższego Basi Kudryckiej, z którą współpracowałem, kiedy miałem złudzenia, że będzie się dziać coś użytecznego. Syn skontaktował mnie z ojcem, bo miał dwie szkoły i był zainteresowany współpracą. I to Robert mi w tych trudnych czasach pomógł i to wielokrotnie. Szkoła była zadłużona na prawie 2 mln zł i Robert Gmaj mógł w tym czasie przejąć ją w prosty sposób: zażądać zwrotu pieniędzy z dnia na dzień i dostałby szkołę za „czapkę gruszek”. Nigdy z tego nie skorzystał.

Zrobiłem sobie taką prywatną listę, komu powinienem najpierw zaoferować przejęcie szkoły i Robert był na pierwszym czy drugim miejscu. Wiedział więc, że szukam inwestora, ale uważał, że to gra biznesowa albo żart. Dopiero gdy zrozumiał, że nie, złożył ofertę i zaczął budować to konsorcjum, żeby zgromadzić odpowiednie środki. Ale to było dopiero w listopadzie zeszłego roku.

Ja w tym czasie - na skutek tych doświadczeń wcześniejszych - nie chciałem już rozmawiać z nikim w Sączu, ale poprosiłem prezydenta Ryszarda Nowaka o pomoc i on się niesłuchanie zaangażował. Nawet nieoczekiwanie mocno. Dla miasta utopienie szkoły byłoby dramatyczne, WSB-NLU jest jedną z głównych instytucji, które budują markę miasta. Prezydent więc szukał, ale nie udało się. I wtedy właśnie Robert się zgłosił. Była jeszcze oferta z drugiej szkoły wyższej, ale znacznie gorsza finansowo i niedoprecyzowana.

Co będzie dalej?

- Ogromną nadzieję wiąże z Miasteczkiem Multimedialnym, chociaż to jest bardzo trudny projekt. I to też jest mój pomnik. Wyciągnięcie od dwóch rządów 95 milionów złotych na projekt, który był niezgodny ze wszystkimi regułami, procedurami ustanowionymi przez te gabinety. Bo parki technologiczne miały być tylko w dużych metropoliach i udało mi się przekonać najpierw rząd Jarosława Kaczyńskiego, a potem utrzymać tę lokalizację za Platformy Obywatelskiej.

Kadry naukowej nie udało się ściągnąć do WSB, a uda się do Miasteczka?

- Jest już Wydział Informatyki. Jest naprawdę dobry. Dziesięciu najlepszych na Wydziale Informatyki to jest czołówka krajowa. Publikują w czasopismach z najwyższej półki międzynarodowej, a są to informatycy albo matematycy. Z punktu widzenia naukowego to jest ekstraklasa. Jeżeli uda się Robertowi utrzymać tych ludzi i związać ich z Miasteczkiem, to sukces musi przyjść. Nie w tym roku ani w następnym, bo to jest budowanie wzajemnych relacji. My mamy trzy rzeczy, które trzeba poskładać razem: szkoła, park technologiczny i potencjalny zasób - laboratoria badawcze, są na to pieniądze. Miasteczko Multimedialne to jest znacznie szerszy projekt niż Park Technologiczny Brainville, który jest tylko jego częścią.

To ma być sądecka Dolina Krzemowa?

- Tak, choć nazwy „Dolina Krzemowa” można używać co najwyżej w cudzysłowie, jako modelu rozwojowego: firmy, markowa uczelnia i zaplecze badawcze. Bo Dolina powstała ponad 30 lat temu, świat poszedł do przodu i powtórzenie jej nie wyjdzie. Musi powstać coś nowego, co będzie przystosowane do obecnej sytuacji, rozwoju Internetu i tak dalej.

Od początku wiedziałem, że jest to projekt skrajnie trudny, ale mnie najbardziej fascynują trudne rzeczy. Właśnie domykam taką rzecz, projekt związany z moją przyszłością prywatną, w który zaangażowałem dwóch topowych ludzi z Polski. Chcę stworzyć w Polsce specjalny program szkoleniowy, porównywalny np. z London School of Business. O tym programie myślę od 10 lat. Opowiem, jak przyjdzie czas.

To jest to, co zamierza Pan robić po sierpniu?

- Tak, dwie absolutnie nowe rzeczy. Druga to inicjatywa budowania think tanku, mam być w radzie programowej niezwykle ciekawego projektu związanego z gospodarką i sprawami społecznymi.

Chcę w sposób uczciwy wykorzystać te lata, które mi jeszcze zostały. Mam spory zasób wiedzy, która jest nie do przeczytania w książkach, i to z wielu obszarów, co jest rzadkie. Mam poczucie powinności, żeby maksymalnie podzielić się tym doświadczeniem z innymi.

Mówiono, że po sprzedaży szkoły Pan jest smutny, ale nie widzę smutku. No chyba, że tęsknotę za wnukiem.

- Smutny? Bzdura. Pierwsze moje uczucie 14 grudnia 2011 roku, po podpisaniu umowy u notariusza, to było niewiarygodne szczęście. Sprawa zamknięta. Wielu ludzi po prostu nie może zrozumieć, że ktoś jedną ręką pozbawia się kilkudziesięciu milionów. Ale to myślenie bez sensu. Nigdy szkoły dla pieniędzy nie robiłem. Szkoła to typowe działanie na rzecz przyszłości swojego państwa, regionu, miasta. Brałem wynagrodzenie, które według



mnie było wystarczające, przez pięć lat jeszcze będę je brał, co więcej potrzeba? Dom sobie zbudowałem, nie mam żadnych długów.

Nie chodzę smutny, choć rzeczywiście tęsknię za Pacikiem, moim wnukiem. Córki mąż jest Łotyszem, pojechała więc z synem na Łotwę. Na szczęście dzięki możliwościom komputerowym widzimy się co drugi - trzeci dzień.

Rozmawiała Bernadeta Waszkielewicz